



SHE!  
works!

# Frauen

# Wirtschaft

# Karriere

Zeit zum  
Umdenken  
- New Work

Maria von Welser  
Zur Zukunft der  
Frauen in Deutschland

Zukunftsinstitut  
Würdelos ohne  
Arbeit?

Martin Wehrle  
Die verschwundenen  
Bewerberinnen

# Inhalt

## **Editorial**

Seite 4

### **Wo wir stehen, wo wir hinwollen - Zur Zukunft der Frauen in Deutschland**

Maria von Welser wirft einen Blick auf 2019

Seite 6

### **New Work - Würdelos ohne Arbeit?**

Carolin Schäufele sprach mit Ali Mahlodji vom Zukunftsinstitut

Seite 10

### **New Work, New Mindset, New Life - Neben Freiheit und Selbstständigkeit zählt vor allem ein neues Miteinander**

Von Ulrike Stahl

Seite 16

### **Kann die Psychologie Geschäftsrisiken vorhersagen?**

Von Deborah Szepessy & Zsolt Fehér, Hogan Assessment

Seite 20

### **Panta rhei - alles ist im Fluss Bewegung als Geschäftsmodell - Wie New Work gelebt werden muss**

Von Gabriele van den Berg

Seite 24

## **RECHT**

### **Unternehmensverkauf - Folgen für die bestehenden Arbeitsverhältnisse**

Von Rechtsanwältin Ines Heydasch

Seite 28

## **DIGITALISIERUNG**

### **Digitale Helfer für mobile Arbeitswelten**

Von Patrick Wings, Geschäftsführer der Taskworld Deutschland GmbH

Seite 32

## **MANAGEMENT**

### **Risikomanagement - Bevor es Sie kalt erwischt**

Von Carolin Schäufele

Seite 34

## **ART WORKS!**

### **Management, Kunst und Marketing: Kompetenzbereiche wachsen zusammen**

Von Petra Spielmann

Seite 38

## **FINANZEN**

### **Das Frauen-Finanzforum beim Börsentag Frankfurt**

Von Andrea Körper

Seite 41



## Editorial

### *Liebe Leserinnen und Leser,*

kennen Sie dieses Gefühl, wenn man am Anfang eines Jahres den neuen Kalender aufschlägt, den eigenen Namen hineinschreibt und erste Termine einträgt? Dieses Gefühl liebe ich.

Die Blätter, die noch alles versprechen und so vielversprechend leer sind. Hier scheint alles möglich.

Ja, in den Zeiten von Google Calendar und diversen Kommunikations- und Planungstools setze ich bei meiner persönlichen Terminplanung auf den guten alten Kalender aus Papier. Nur was hier drin steht, gilt!

Was das Arbeiten in der Redaktion betrifft, da setzen wir immer stärker auf digitale Hilfsmittel. Ob die Planung unseres Magazins, die Terminabsprache oder Aufgabenverteilungen, ohne Slack, Taskworld, Google und Co. sind wir aufgeschmissen. Denn wir sitzen mittlerweile über das ganze Bundesgebiet verstreut. Von Bremerhaven bis nach München.

Und weil wir ohne diese ganzen digitalen Hilfsmittel nicht wirklich gut zurecht kämen, haben wir überlegt, dass gerade zum Start eines neuen Jahres das Thema “New Work & Digitalisierung” doch bestens geeignet ist. So, wie wenn man einen neuen Kalender aufschlägt.

Zum Thema New Work und Digitalisierung haben wir Autorinnen und Autoren zu Wort kommen lassen, für die diese Themen mittlerweile Alltag sind: Ali Mahlodji, Seite 10, Ulrike Stahl, Seite 16, und Deborah Szepessy, Seite 20.

Doch bevor wir in die New Work so richtig einsteigen, haben wir Maria von Welser, ARD-Korrespondentin, Gründerin und Moderatorin von Mona Lisa gebeten, uns einen Ausblick auf 2019 zu geben. Sie hat klare Worte gefunden über die aktuelle Situation von Frauen in Deutschland – auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, Seite 6.

Ähnlich deutlich wird auch Leonore Boscher, Beraterin für Kliniken bei Unternehmensplanung und Betriebsorganisation. Auch hier herrscht ein deutliches Ungleichgewicht. Seite 58.

# New Work New, Mindset, New Life – Neben Freiheit und Selbstständigkeit zählt vor allem ein neues Miteinander

Von Ulrike Stahl



Der Begriff „New Work“ ist derzeit in aller Munde. Kein Wunder, wird damit doch größere persönliche Erfüllung durch mehr Partizipation, Selbstbestimmung und Potenzialentfaltung verbunden. Genau das was den 84 % der Mitarbeiter fehlt, die in der Gallup-Studie angeben, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen oder innerlich schon gekündigt zu haben.

Vieles was uns bislang als selbstverständlich erscheint, wird es in dieser Form bald nicht mehr geben. Schon spüren wir den Wandel in den Unternehmen, wo sich immer öfter feste Strukturen auflösen, die Generation Y in einem völlig anderen Takt lebt und arbeitet. Ein fester Arbeitsort gehört zum Teil heute schon der Vergangenheit an – an seine Stelle treten immer öfter mobiler Arbeitsplatz oder – zumindest zeitweise – das Home-Office. Nur logisch, dass in einem solchen Umfeld, in dem Unternehmen mehr und mehr den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden, auch das Miteinander neu definiert werden muss. Je stärker das Individuum, umso wichtiger werden Netzwerke – ob es nun darum geht, sich in immer wieder neu zusammengestellten Teams schnell zurechtzufinden und miteinander wirksamer zu arbeiten, gemeinsam kreativer zu sein.

## Überwindung der reinen Lohnarbeit

Der Begriff „New Work“ wurde von dem Philosophen Frithjof Bergmann geprägt, der als

Begründer der New Work-Bewegung gilt. Unter „neuer Arbeit“ versteht Bergmann die Überwindung der reinen Lohnarbeit. Ziel der Arbeit ist für ihn vielmehr die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität. Es geht um Freiheit, Selbstständigkeit und Gemeinschaft – um schließlich eine Arbeit auszuüben, die man „wirklich, wirklich will“.

## Natürliche Konsequenz der Digitalisierung

New Work ist nichts anderes als die logische Folge von Digitalisierung und Globalisierung. Stück für Stück passt sich die Arbeit dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft an. Im Zuge dessen werden Arbeiten, die standardisierten Prozessen folgen, zunehmend von Maschinen und künstlicher Intelligenz übernommen. Was in den Händen der Menschen bleibt ist der Schöpfungsakt: Eigene Ideen einzubringen und selbstbestimmt zu handeln, wird nicht nur möglich, sondern immer häufiger auch gefordert.

## Neue Herausforderungen erfordern ein neues Mindset

Die Arbeitswelt steht also weiterhin vor Veränderungen und damit neuen Herausforderungen. Diese zu meistern ist nicht nur Aufgabe der Unternehmen. Jeder einzelne Mitarbeiter wird sich mit der Frage beschäftigen müssen, ob er ihnen gewachsen ist. Schließlich ist ein Großteil der derzeit arbeitenden Bevölkerung

geprägt durch ein Schul- und Arbeitssystem, das zum einen auf ein Leistungsprinzip baut, indem sich der Stärkere und Bessere durchsetzt und andererseits klar regelt, innerhalb welcher Grenzen man sich zu bewegen hat, um noch dazuzugehören – insbesondere, wenn man nicht der Stärkste und Beste ist. Deshalb erfordert New Work heute mehr denn je auch ein New Mindset. Ein Mindset, das dafür sorgt, unterschiedlichste Einflüsse und Fähigkeiten zu nutzen. Ein Mindset, das aus diesen Unterschieden ein Miteinander entstehen und so gemeinsamen Erfolg wachsen lässt. Ein Mindset, das Individuen dabei hilft, ein komplexes Netzwerk zu bilden und zu steuern. Ein Mindset, das sich in fünf Schritten beschreiben lässt:

### **1. Miteinander:**

Uns abzugrenzen ermöglicht es, uns selbst durch- und über andere hinwegzusetzen. Im New Work hingegen wird Diversität groß geschrieben. Möglichst vielfältig sollen die Einflussfaktoren – ob wirtschaftlich, ethnisch, kulturell oder sozial – sein. Divers zusammengestellte Teams sollen von unterschiedlichen Erfahrungen profitieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, das Augenmerk nicht auf das zu richten, was die Beteiligten trennt, sondern auf das, was diese verbindet. Ein solcher Fokus unterstützt nicht nur die kooperative Zusammenarbeit, er eröffnet auch die Möglichkeit, besonders gut mit komplexen Problemstellungen zurechtzukommen.

### **2. Alle im Blick:**

Das Konkurrenzdenken verleitet uns zu einem entweder-oder-Denken. Entweder ich gehöre zu den Gewinnern und kann mich durchsetzen oder ich muss mich unterwerfen. Bei New Work geht es jedoch um Partizipation und Eigenverantwortung. Das ist kein Kuschelkurs, sondern ein echter

Meinungsaustausch mit dem Ziel, zur besten Lösung zu kommen. Dazu braucht es zunächst einen eigenen Standpunkt und die Bereitschaft, diesen zu teilen.

Viele Menschen wissen, was sie nicht wollen, haben aber kein klares Verständnis davon, was ihre eigentlichen Interessen, Werte und Ziele sind. Aber nur wenn diese formuliert werden, können sie auch Berücksichtigung finden. Und nur wenn sie Berücksichtigung finden, finden wir uns auch emotional beteiligt. Gleichzeitig geht es aber darum, den Kontext und die Interessen der anderen zu verstehen. Das erfordert Neugier, die Fähigkeit Fragen zu stellen und zuzuhören. Nur wenn alle Informationen auf dem Tisch liegen, können Lösungen gefunden werden, die möglicherweise nicht jedem gerecht werden, hinter denen aber alle stehen können.

### **3. Nutzen stiften:**

Im New Work geht es nicht mehr darum, wie hart jemand arbeitet, sondern welchen Nutzen er damit stiftet, sowohl für das Unternehmen als auch für die Kollegen und den Kunden. Netflix erwartet von seinen Mitarbeitern Selbstlosigkeit. Im culture deck, das vor sechs Jahren vom CEO Reed Hastings erstmals gepostet wurde und von vielen mittlerweile als New Work Manifest betrachtet wird, heißt es dazu, dass vom Mitarbeiter erwartet wird, mehr danach zu streben, was für das Unternehmen am besten ist als nach dem eigenen Vorteil oder dem der Gruppe zu suchen. Weiterhin beinhaltet es, bei der Suche nach der besten Lösung das Ego außen vor zu lassen, den Kollegen zu helfen und Informationen proaktiv zu teilen. Gerade was das Teilen von Informationen angeht, hat man in Unternehmen jedoch oft den Eindruck, dass das eher als Holschuld, denn als Bringschuld

betrachtet wird. Gründe dafür sind zum einen große Selbstzentriertheit und die mangelnde Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu blicken und andererseits Machtspiele, die mit Wissen (=Macht) betrieben werden.

#### **4. Gemeinsam gewinnen:**

Die klassische Arbeitsteilung hat uns gelehrt, dass jeder für sich dafür sorgen muss, seinen Teil der Arbeit so gut wie möglich zu erledigen. Das hat sogar dazu geführt, dass Erfolge auf Kosten anderer Beteiligter im selben Unternehmen eingefahren wurden, weil der Fokus darauf lag, als Einzelner oder als einzelne Abteilung gut dazustehen. Das genügt nicht mehr.

**Die im New Work immer wichtigere Wissens- und Schöpfungsarbeit kann nicht im Silo stattfinden.**

Es geht um vernetzte Prozesse zwischen verschiedenen Abteilungen und Wissensdisziplinen. Das erfordert abgestimmte Ziele und eine abgestimmte Strategie sowie das gegenseitige Vertrauen, gemeinsam über die Ziellinie gehen zu wollen und nicht etwaige Quick-Wins mitzunehmen, um individuell gut dazustehen. Mit zunehmendem Freiraum, der Mitarbeitern gewährt wird sowie reduzierten Hierarchien und Prozessen, gibt es auch immer weniger Vorgaben und Hinweise, wie man es machen muss. Durch mehr Transparenz, mehr Informationen und Hintergrundwissen, soll jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, selbst die Entscheidungen zu treffen, die den Erfolg des Unternehmens ermöglichen. Das heißt aber auch, dass diese Verantwortung übernommen werden muss. Nicht jeder ist dazu bereit.

#### **5. Offenheit:**

Gerade Start-ups, die mit disruptiven Ideen auf den Markt kommen, setzen auf schnelles Lernen. Der Schritt auf den Markt erfolgt nicht erst dann, wenn Perfektion erreicht ist, sondern bereits im Beta-Stadium und dann geht es darum, auf Basis der gemachten Erfahrungen zu optimieren. Im New Work gilt in allen Bereichen vor allem flexibel und offen zu bleiben, um sich auf andere Vorgehensweisen und Ideen einlassen zu können. Wer aktiv den Austausch mit Menschen sucht, die anders sind als er selbst, profitiert durch neue Sicht- und Herangehensweisen. Aus anfänglichen Überraschungsmomenten entwickeln sich nicht selten Chancen, von denen New Work Teams auf für den einzelnen unvorstellbare Weise profitieren können. Ein Abenteuer, das sich lohnt!

Die Idee von New Work ist es auch, die Potenzialentfaltung in die Hände der Mitarbeiter zu legen. Es besteht der Freiraum, sich zu entwickeln, damit aber gleichzeitig die Verpflichtung, für die eigene Entwicklung Verantwortung zu übernehmen und sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Wer diese Reise mit einem neuen Mindset antritt, wird New Work nicht länger als ängstigende Veränderung, sondern als spannende Herausforderung betrachten. Und damit zugleich ein New Life einläuten!



Foto privat

Silodenken macht Menschen müde. Als Gemeindegängerin hat **Ulrike Stahl** das selbst erlebt.

Ihren Erweckungsmoment hatte sie bei den Vereinten Nationen, wo Kooperation und Kollaboration weltweit Frieden, Recht und Wohlstand fördern. Seither hat sie bei über 2000 DAX-Unternehmen, Mittelständlern und Entrepreneuren die Dimensionen kooperativen Verhaltens erforscht. Als Professional Speaker inspiriert sie mit ihrem Credo: „Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. So geht WIRTSCHAFT!“  
[www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)